

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию системы управления
взаимоотношениями с клиентами (на примере торгового предприятия ООО
«Остин»)

Руководитель _____ канд. техн. наук, доцент В.А. Курешов

Выпускник _____ Е.Д. Малая

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему: Разработка проекта по совершенствованию системы управления взаимоотношениями с клиентами (на примере торгового предприятия ООО «Остин») содержит 60 страниц текстового документа, 7 иллюстраций, 19 таблиц, 33 использованных источников.

ПРОЕКТ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ, СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ, ПЕРСОНАЛ.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка проекта по совершенствованию системы управления взаимоотношениями с клиентами на примере торгового предприятия ООО «Остин».

В качестве объекта исследования выступает ООО «Остин».

Предмет исследования – проект по совершенствованию системы взаимоотношениями с клиентами (на примере торгового предприятия ООО «Остин»).

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены цели и задачи выпускной квалификационной работы.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты разработки проекта, актуальность применения проектного подхода в современных условиях и их разновидности.

Вторая глава содержит анализ деятельности предприятия.

В третьей главе представлен проект по совершенствованию системы управления взаимоотношениями с клиентами.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации по использованию результатов выпускной квалификационной работы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретические основы управления взаимоотношениями с клиентами.....	7
1.1 Сущность понятия взаимоотношения с клиентами.....	7
1.2 Методы управления взаимоотношениями с клиентами.....	10
1.3 Система управления взаимоотношениями с клиентами в торговых компаниях.....	18
1.4 Проектное управление.....	20
2 Анализ деятельности предприятия ООО «Остин».....	27
2.1 Общая характеристика организации ООО «Остин».....	27
2.2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО «Остин».....	33
2.3 Система управления взаимоотношениями с клиентами в торговых компаниях.....	40
3 Разработка проекта по совершенствованию взаимоотношений с покупателями в ООО «Остин».....	47
3.1 Проектное управление.....	47
3.2 План реализации проекта.....	51
3.3 Экономический эффект от реализации проекта.....	52
Заключение.....	51
Список используемых источников.....	53
Приложение А.....	60

ВВЕДЕНИЕ

В эпоху постиндустриальной экономики, когда уровень человеческих потребностей высок в связи с полным удовлетворением товарного спроса, а часто и перенасыщением рынка товарами; когда клиентам нужен не просто качественный товар, но и обслуживание, сервис; когда его лояльность напрямую влияет на размер прибыли торгового предприятия, встает вопрос об эффективности его взаимодействия с покупателями. Поэтому от правильно выстроенной стратегии современных организаций зависит повышение качества обслуживания. Взаимодействие с клиентами подразумевает долгосрочный процесс, ориентированный не только на обслуживание покупателей в процессе продажи, но и предпродажные, послепродажные услуги, а также услуги, не связанные непосредственно с продажей конкретных товаров.

Современные ритейлы заинтересованы в клиенто-ориентированном подходе ведения деятельности в связи с прямой зависимостью построения долгосрочных отношений с клиентами и прибылью. Поэтому активное изменение поведения современных покупателей держит продавцов в постоянной готовности удовлетворить их потребности. Также современная рыночная конъюнктура заставляет торговые предприятия быть в тонусе: появление новых каналов и рынков, обеспечение информационной безопасности, быть в тренде технологических новинок и др. Для этого необходимо совершенствовать взаимоотношения с покупателями. Так, например, сейчас формируется поколение покупателей, которые в скором будущем будут оценивать не только качество товаров, но и предпродажное и послепродажное обслуживание.

В связи с вышесказанным тема выпускной квалификационной работы носит актуальный характер и представляет практический интерес.

В тоже время вопросы эффективного управления и повышения удовлетворенности клиентов исследованы в трудах таких авторов как И.

Ансофф, Э.М. Коротков, А. Н. Чаплина, и др.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект по совершенствованию взаимоотношений с покупателями в компании ООО «Остин».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические основы управления взаимоотношениями с покупателями;
- провести анализ деятельности ООО «Остин»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления взаимоотношениями с покупателями в ООО «Остин».

Предметом исследования: система управления взаимоотношений с покупателями.

Объектом исследования является ООО «Остин».

Теоретической и методологической базой исследования в работе послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере взаимоотношений с клиентами.

В данной работе были использованы следующие методы исследования: метод анализа и синтеза, метод классификации и другие общенаучные методы к изучаемой проблеме в исследовании.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов в деятельности ООО «Остин» по формированию взаимоотношений с покупателями.

Гипотеза исследования: наличие программ, помогает построить долгосрочные взаимоотношения с покупателями.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

В первой главе раскрыты теоретические основы взаимоотношений с клиентами.

Во второй главе проведен анализ деятельности ООО «Остин».

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию управления взаимоотношений с клиентами в ООО «Остин».

1 Теоретические основы управления взаимоотношениями с клиентами

1.1 Сущность понятия взаимоотношения с клиентами

Взаимоотношения с клиентами на любом предприятии основано на клиентно-ориентированности. Необходимо понимать стратегический характер клиентно-ориентированности, т.к. организация, которая учитывает интересы клиента, стремится именно к долгосрочным отношениям с ним, при этом не учитывает оперативной и тактической выгоды. Несмотря на свою распространенность, понятие клиентно-ориентированности не имеет однозначного научного определения.

Понятие клиентно-ориентированности активно входит в научный оборот [33, с. 109], что предопределено изменяющейся практикой хозяйственных отношений. В таблице 1 представлены наиболее распространенные восприятия клиентно-ориентированности в отечественной практике бизнеса [33, с. 111].

Основываясь на теоретическом анализе, можно выделить следующие известные определения клиентно-ориентированности. «Клиенто-ориентированный подход - это стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей» [7, с. 158].

«Клиенто-ориентированность - это стратегия предприятия, направленная на учет и удовлетворение потребностей клиента и формирование максимально комфортных отношений с ним с целью долгосрочного профессионального взаимодействия» [25, с. 159]. «Клиенто-ориентированность - это способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов».

Ориентация на клиентов обязательно должна приводить к увеличению результативности организации. Если нет дополнительной прибыли от более качественного обслуживания, то нет и клиенто-ориентированности. Непонимание этого факта приводит к неоправданным затратам, т.к. ресурсы используются неэффективно. Наиболее удачно термин был охарактеризован Б. Рыжковским: «Клиенто-ориентированность - это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций» [33, с. 103].

Ключевой компетенцией обычно является используемый организацией способ достижения требуемых результатов с большей по сравнению с конкурентами эффективностью. Ключевая компетенция оказывает влияние на предпочтения клиента. В организациях, как правило, невозможно большое количество ключевых компетенций, но при этом они должны быть определены максимально конкретно. Ключевой компетенцией может стать уникальность продукта, ассортимент и товарные запасы, уровень сервиса, приемы стимулирования сбыта, а также постоянное строгое выполнение принятых обязательств.

Целевые клиенты - это совокупность клиентских групп, стратегически приоритетных для организации. К потребностям целевых сегментов можно отнести требования к продукту, оплате и доставке. Также клиент может нуждаться в дополнительных услугах. Равенство позиций проявляется в партнерстве, которое является значимой характеристикой отношений между продавцом и клиентом. При партнерстве отсутствует доминирование одной из сторон в ходе взаимоотношений и предполагается необходимая степень обоюдной открытости.

Итак, следует заметить, что каждое определение акцентирует внимание на взаимодействии участников рынка. Кроме этого, на обыденном уровне клиенто-ориентированность - это либо подобострастное обращение с каждым потенциальным потребителем, либо это различные скидки и подарки при

покупке, далее рассмотрим инструменты и методы управления процессом обслуживания покупателей.

Так же изучая сущность взаимоотношений с покупателями, необходимо изучить термин лояльность.

Лояльность представляет собой количество постоянных потребителей фирмы среди всего количества покупателей, формирующих ее базовую клиентскую структуру и определяющих объемные показатели деятельности организации.

Лояльность в большинстве случаев ассоциируется с повторной покупкой.

Степень лояльности покупателя характеризуется его приверженностью к определенной марке продукта и измеряется обычно числом повторных покупок продукта.

Маркетинг лояльности подразумевает попытки укрепить лояльность потребителей к товару, компании или торговой марке, а так же влияют на стратегии и развитие отрасли [11, с. 194].

В 1980-е и 1990-е годы услуги стали инструментом дифференциации. Иногда услуги представляют собой единственно возможный способ выделиться компаниям, чьи товары имеют одинаковое предназначение, качество и внешний вид. Со временем предоставление таких услуг стало обходиться очень дорого, и это заставило менеджеров подумать о том, как улучшить пропорцию между ценностью и стоимостью услуг. Во многих случаях решению этого вопроса помогла автоматизация услуг. Сегодня для того, чтобы получить по телефону ответ на свой вопрос, вам придется, следуя командам автоответчика, пройти по нескончаемым лабиринтам электронного меню, тогда как раньше представитель сервисного центра лично ответил бы вам на него меньше чем за минуту. Теперь информирование о компании возложено не на человека, а на центральный распределитель, который даже предлагает потребителям посетить официальный сайт компании в Internet. Рейтинг фирм в некоторых отраслях, например в сфере авиаперевозок, по степени удовлетворения клиентов снижался из года в год, так как качество предоставления услуг ухудшалось.

Сокращение личных контактов с клиентами ведет к понижению их лояльности, как это показано на рисунке 1.1.

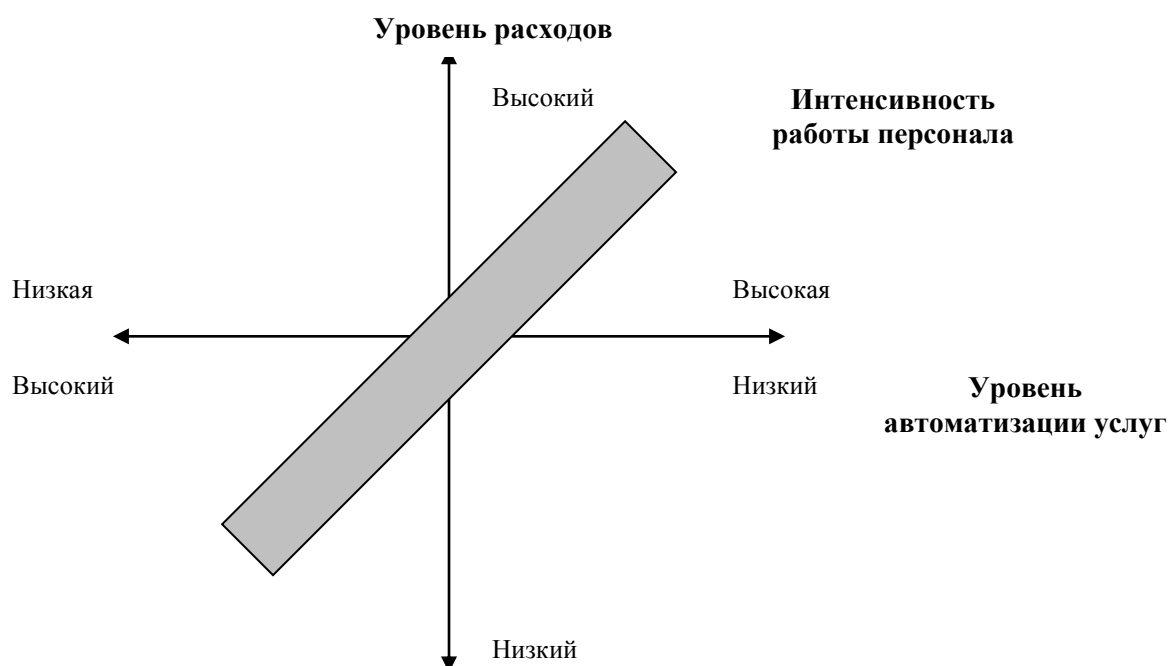


Рисунок 1.1 – Автоматизация услуг: экономия средств за счет уменьшения лояльности потребителей

Таким образом, взаимоотношения с покупателями на любом предприятии основано на клиентно-ориентированности. Необходимо понимать стратегический характер клиенто-ориентированности, т.к. организация, которая учитывает интересы клиента, стремится именно к долгосрочным отношениям с ним, при этом не учитывает оперативной и тактической выгоды.

1.2 Методы управления взаимоотношениями с клиентами

Сегодня на потребительском рынке, где в достижении предпринимательского успеха бизнес-структур решающую роль играют долгосрочные отношения с конечными потребителями, необходимо уметь грамотно использовать подходы и инструменты (CRM-концепции; концепции управления взаимоотношениями с клиентами).

К решаемым задачам CRM-концепции здесь следует отнести: установление и постоянное осуществление коммуникаций с потребителем (гостем) инструментами, избираемыми в соответствии с внедряемой на предприятии стратегией CRM; непосредственное подключение клиента к процессу создания идеи, производства и оказания услуги; превращение своего постоянного клиента в «агента влияния» / носителя и распространителя маркетинговой информации о предприятии и ценностях его концепции (эффект «сарафанного радио» при высокой замотивированной активности гостя / клиента) и даже соавтора бизнес-идей и т.д.

Основными условиями сохранения лояльности со стороны потребителей для предприятий торговли являются:

- оптимальный ассортимент (с учетом сезонности и прочих особенностей);
- гибкая, но точная ценовая политика;
- высокое качество обслуживания [28, с. 169].

В этой связи, следует отметить, что инновационные коммерческие подходы к достижению предпринимательского успеха с точки зрения совершенствования организации продаж, приходящие в сферу торговых услуг на рынке конечных товаров (ритейл), должны быть направлены, прежде всего, на поиск новых интересных решений в области управления взаимодействием с клиентами. Среди современных перспективных решений в этом функциональном направлении деятельности предлагается особо выделить следующие тенденции [30, с. 128]:

1. Мультиканальность взаимодействия с клиентами, когда наряду с традиционными каналами продаж необходимо использовать и другие, что поможет розничным компаниям сохранить лояльность их покупателей. Мультиканальность - это удобный переход пользователя с одного канала на другой, единая система логистики и доставки, интегрированность магазина, сайта, социальных сетей и т.д. Речь идет о мультиканальных решениях в точках розничных продаж и перенаправлении ресурсов бизнес-структур в пользу ин-

формационных технологий для организации интернет-магазинов, онлайн-витрин, профессиональных «зон общения» в социальных сетях.

2. Интернет становится всё более приоритетным каналом для потребителей. Необходимость наличия сайта у розничного торгового предприятия признают все онлайн-покупатели, независимо от региона. Исходя из данных социологических опросов, для подавляющей массы респондентов (до 80 %) интернет очень важен при совершении покупок, а также необходимо установление взаимодействия с клиентами посредством электронной почты. Набирают популярность такие каналы, как социальные медиа, мобильные приложения и киоски внутри магазинов, растёт роль мобильных технологий при совершении покупок, благодаря использованию приложений, мобильных веб-сайтов и растущей мобильности потребителей.

3. Развитие мобильной коммерции (m-commerce) как продолжения, перевода электронной коммерции (e-commerce) в мобильные формы. Под m-commerce («мобильным ритейлом») мы понимаем все торговые транзакции, совершенные или инициированные через интернет с помощью мобильного устройства (телефона, смартфона, кпк, планшета), кроме покупки цифрового контента.

Существуют три уровня развития клиенто-ориентированной организации.

1. Организация с качественным обслуживанием.
2. Организация с профессиональным обслуживанием.
3. Организация формата «центр обслуживания клиентов».

Условия вывода организации на первый базовый уровень описаны Дж. Шоулом [37, с. 194]:

- приверженность руководства (руководство верит в возможность индивидуального подхода к клиенту и качественное обслуживание);
- достаточное финансирование (имеются средства для разработки и реализации стратегии клиенто-ориентированности);
- совершенствование качества обслуживания (клиенты способны

заметить улучшение сервиса);

- обучение персонала клиенто-ориентированности;
- отношения внутри организации (понимание «внутреннего клиента», при котором разные подразделения работают в единой системе интересов, а не стремятся только к достижению собственных целей);
- участие всего персонала (каждый сотрудник понимает, что его работа влияет на клиентское восприятие).

На втором уровне профессионального обслуживания изменяется мышление сотрудников под воздействием обучения, существенно повышается доверие клиентов к организации и ее маркетинговым инструментам. Этого позволяют добиться система постоянного обучения и практика успешного применения новых знаний. Профессионал - это человек, который всегда стремится к совершенству. Настоящий профессионал проявляется в мелочах. Профессионал отличается, в первую очередь, ценностями, которыми он руководствуется, и уровнем владения навыками качественного сервиса. Переход на третий уровень для многих так и остается недостижимой целью. Для построения организации как «центра обслуживания клиентов» необходимо создание с нуля всей организации: ее структуры, стандартов, команды и, даже, помещений. В «центре обслуживания клиентов» все усилия направлены на достижение идеального сервиса. Критерий идеального сервиса - комбинация оперативности и комфортности для клиентов. Лишь некоторые организации изначально построены так, чтобы учитывать все аспекты потребностей своих клиентов.

При росте конкуренции только высококачественный сервис и лояльные клиенты позволяют повысить конкурентоспособность. Именно ориентированность на клиента и его лояльность являются основой успеха. Также важную роль играют умение предвидеть будущие изменения в потребностях целевых клиентов и адекватная оценка внутренних возможностей организации в процессе этих изменений. Нужно понимать, что уровень ориентированности на клиента в итоге влияет на эффективность деятельности

организации.

Отличительной особенностью клиенто-ориентированной компании является высокий уровень корпоративной культуры, мотивированность персонала на установление и поддержание контактов с клиентом [33, с. 147].

В отношении различных сегментов роль «регуляторов» деятельности компании выполняют CRM-процедуры - процедуры управления взаимоотношениями с клиентами, посредством которых происходит объединение всех горизонтальных организационных процессов в единый комплекс, ориентированный на действия клиентов, а основной целью компании является установление и поддержание выгодных отношений каждой из клиентских групп [14, с. 128].

CRM-процедуры, в общем случае устанавливают уровень сервиса и характеристики продукта, используемые при работе с каждым клиентским сегментом. Помимо этого, они должны обеспечивать координацию деятельности всех структурных подразделений компании в цели предоставления гарантированного (ожидаемого) качества клиентов, определяя какие показатели должны контролироваться и какой должен быть диапазон допустимых их значений для каждой клиентской группы.

Итак, существуют три основные стратегии: стратегия повышения лояльности, стратегия стимулирования сбыта, и стратегия сокращения издержек, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Стратегии работы предприятия сферы торговли с клиентами

Стратегия	Характеристики стратегии
Стратегия повышения лояльности	- развитие долгосрочного партнерства
	- содействие развитию бизнеса
	- предложение индивидуального подхода
Стратегия стимулирования	- повышение интенсивности потребления услуг
Стратегия сокращения издержек	- минимизация затрат
	- введение ценовых барьеров
	-отказ от дальнейшего сотрудничества

Те предприятия, которые для себя всерьез решили увеличить за счет развития отношений с клиентами свою эффективность, необходимо не только отслеживать текущую динамику продаж и число ушедших клиентов к конкурентам, но и дальнейшую динамику потребительского поведения (сумма покупок клиента, число его обращений в год, наличие жалоб и т.д.).

Многие фирмы готовы платить компаниям, имеющим свои программы лояльности, комиссионные за возможность продвижения своих товаров или услуг их клиентам в комплекте с их набором привилегий. В любом случае, если решение о сотрудничестве с внешними партнерами все-таки принимается, то контакты членов вашей программы лояльности с вашими партнерами должны осуществляться исключительно в рамках программы, но ни в коем случае не напрямую.

Целевые группы программ лояльности клиентов – это, в первую очередь, те потребители, с которыми компания-организатор стремится выстроить долгосрочные взаимоотношения. Данный вопрос сложен потому, что, наряду с остальными целями программы лояльности, он напрямую связан с определением привилегий, которые будут предлагаться в ходе программы ее участникам. Каждая целевая группа имеет свои собственные предпочтения и различные факторы, формирующие ее ценности. Основные направления работы программы лояльности относительно видов клиентов представлены в

таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Направления работы программы лояльности относительно видов клиентов

Критерии сравнения	Постоянные покупатели	Потенциальные покупатели
Восприятие клиентов	Покупатели, совершающие подряд более трех покупок в одной и той же компании.	Покупатели, которые могут совершить покупки в компании.
Аргументация	Покупатель уже сделал свой выбор однажды и неоднократно, имеет свои критерии оценки, покупку совершает под воздействием нужды и напоминающей рекламы. Привлечь постоянного покупателя для компании гораздо проще и дешевле.	Покупатель находится в состоянии выбора; Применяет свои критерии оценки к разным компаниям; Чтобы привлечь потенциального покупателя, компания должна привлечь внимание, организовать контакт, убедить в превосходстве, организовать пробу, предложить варианты совершения покупки.
Цель взаимодействия с клиентом	Инициировать повторное обращение; предоставить аргументы для рекомендаций потенциальным покупателям; поддержать лояльность к марке.	Простимулировать первичное обращение; заинтересовать общением; организовать регулярные контакты.

Идеальный вариант – многоуровневая программа лояльности, которая изображена на рисунке 1.1. Данная программа разводит участников по группам. «Высший уровень» программы лояльности предназначен для самых важных на данный момент клиентов, «средний уровень» – для случайных или «перетекающих». «Нижний уровень» - для потенциальных покупателей. Чем

выше уровень, тем привлекательнее привилегии и выше статус участников.

В зависимости от сферы деятельности компании, структуры потребителей, конкурентной ситуации и организационных особенностей самой программы затраты будут отличаться. К основным статьям расходов относятся:

- техническая, организационная и штатная инфраструктуры;
- сервисный центр программы;
- разработка, хранение и доставка, связанные с привилегиями;
- каналы общения;
- первоначальная разработка и постоянное совершенствование концепции программы.

Средства, затраченные на создание программы лояльности, правильнее называть «инвестициями», так как это отражает суть самой программы. Практический результат программы лояльности заключается в создании не прямой прибыли для компании-организатора. Главная трудность состоит в том, что отследить прямую зависимость роста продаж от непосредственной деятельности программы лояльности нелегко. На индивидуальном уровне перемены могут быть отмечены при наличии базы данных, пополняемой при каждом совершении клиентами покупки. Но полностью изолировать эффект программы лояльности от, например, влияния рекламы, акций по продвижению товара, скидок, усовершенствования товаров и действия (или бездействия) конкурентов и прочего будет сложно.

После того как определены соответствующие привилегии будущей программы лояльности, необходимо продумать ее финансовую концепцию. Кроме текущих затрат, компании предстоят также первоначальные затраты на разработку программы, включая подготовку персонала, приобретение технологий и т.д. Величина этих затрат во многом зависит от уровня программы и ее масштабов. Но следует учитывать, что низкий уровень программы, неэффективная технология или плохо обученный персонал серьезно снижают шансы на успех.

Так же очень важна внутренняя поддержка, она и должна оказываться

всеми – от руководящего состава компании до обслуживающего персонала. Только при осуществлении поддержки на каждом уровне компании программа может стать успешной. Например, если клиента несколько раз некачественно обслужили продавцы или обслуживающий персонал, то никакая в мире программа не сделает его лояльным по отношению к этой компании. Кроме того, участник программы лояльности может рассчитывать на особое отношение к нему в точке продажи [11, с. 123].

Сегодня на потребительском рынке, где в достижении предпринимательского успеха бизнес-структур решающую роль играют долгосрочные отношения с конечными потребителями, необходимо уметь грамотно использовать подходы и инструменты (CRM-концепции; концепции управления взаимоотношениями с клиентами). К решаемым задачам CRM-концепции здесь следует отнести: установление и постоянное осуществление коммуникаций с потребителем (гостем) инструментами, избираемыми в соответствии с внедряемой на предприятии стратегией CRM и другие. Стремясь удержать клиентов, многие компании, учреждения и некоммерческие организации делали ставку на программы лояльности. Благодаря этому сегодня насчитывается огромное количество самых разных программ, каждая из которых по-своему интересна.

1.3 Система управления взаимоотношениями с клиентами в торговых компаниях

В настоящее время в торговых компаниях, несмотря на рост конкуренции, снижение потребительского спроса и реальных доходов населения, развивается стремительными темпами. Доступность информации дает клиенту возможность выбора качественной продукции, что, в свою очередь, повышает требовательность клиента к качеству и сервису в торговле. В условиях совершенной конкуренции, когда продавцы не могут влиять на цену, но формируют её своим вкладом спроса и предложения данная

проблематика является актуальной. Система управления взаимоотношениями с клиентами в торговых компаниях не является технологией или программным продуктом - это бизнес- стратегия, основой которой является «клиент-ориентированный» подход к клиенту. Основой этой стратегии являются информационные технологии взаимодействия с клиентами (магазин, интернет, медиа, колл-центр), с помощью которых организация торговой компании собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях их жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), что позволяет создать информационную базу с единый клиентским опытом. Данная информационная база позволит организации выстраивать взаимовыгодные отношений с клиентами в будущем. Организация может обратиться к «нужным» клиентам в «правильный» момент времени с наиболее эффективным предложением и по наиболее удобному для клиента каналу коммуникации.

В настоящее время происходит глобальная компьютеризация, что позволяет использовать веб-коммуникации, как дополнительный канал реализации продукции розничным клиентам и как инструмент решения отдельных маркетинговых задач, что способствует повышению имиджа организации, увеличению продаж и прибыли. С другой стороны, для достижения максимального эффекта необходимо так построить коммуникации, чтобы это взаимодействие было удобным клиенту.

В текущей рыночной ситуации, когда конкуренция в торговых компаниях процветает, продавцы должны стремиться к улучшению качества взаимоотношений со своими клиентами. Качество проведения продажи при наличии информации о клиенте вырастет в сравнении с ситуацией, когда очередную покупку в магазине совершает абсолютно незнакомый человек. Таким образом, можно отметить, что современные продавцы должны концентрировать свое внимание на том, чтобы клиенты получали самые лучшие впечатления от розничной компании; следить за тем, чтобы клиенты были удовлетворены уровнем их обслуживания, поддерживать контакты со своими клиентами.

1.4 Проектное управление

Разберем что такое проектное управление. Проектное управление - это управление видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ [12]. Проектный подход позволяет организации сфокусировать внимание и сконцентрировать усилия на выполнении ограниченного комплекса задач в строго ограниченных временных и бюджетных рамках.

Согласно ISO 21500, проект - это уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели. Достижение цели проекта требует получения результатов, соответствующих определённым заранее требованиям, в том числе ограничения на получения результатов, таких как время, деньги и ресурсы [23].

Современный экономический словарь предлагает нам следующее определение: «Проект - замысел, идея, образ, воплощённые в форму описания, обоснования, расчётов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации» [14].

На мой взгляд проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального результата (продукта или услуги) в условиях временных и ресурсных ограничений. Опыт многих компаний показывает, что внедрение проектного управления на предприятии дает положительные результаты, позволяет структурировать все процессы выполнения работ, исключить «размытость» ответственности, осуществлять более полный контроль хода выполнения работ сотрудниками.

Проект – ограниченное во времени действие с четко определенными результатами. Проекты могут разбиваться на текущие и проекты развития. Выполняя текущие проекты, компания зарабатывает прибыль. Выполняя проекты развития, компания несет затраты на развитие своего потенциала для

того, чтобы в будущем зарабатывать прибыль и увеличивать свою стоимость, используя данный потенциал.

Таким образом, все проекты можно разделить на две группы:

- текущие проекты;
- проекты развития.

Текущий проект – проект, основной целью которого является зарабатывание прибыли, используя имеющийся потенциал компании.

Проект развития – проект, основной целью которого является создание или развитие потенциала компании.

У этих двух типов проектов принципиально разные цели. Выполнение текущих проектов – это основная (операционная) деятельность компании, а реализация инвестиционных проектов – это развитие компании.

Среди показателей, характеризующих эффективность обоих типов проектов, формально может быть такой, как «Прибыль проекта». При этом нужно четко понимать, что у текущих проектов прибыль должна быть всегда, точнее говоря, должен быть такой показатель, но сама эта прибыль в некоторых проектах может получиться и отрицательной. Что касается проектов развития, то, во-первых, не у всех подвидов таких проектов может быть показатель прибыли, а во-вторых, это во многом зависит от того, какой момент будет считаться завершением проекта развития.

Например, если речь идет о таком проекте развития, как выход на новый рынок сбыта (регион), то завершением проекта может считаться заключение договоров с дистрибьюторами. В таком случае никакой прибыли в результате выполнения этого проекта не возникает. Естественно, что прибыль будет возникать в будущем при работе с дистрибьюторами в новом регионе, но непосредственно прибыли в результате выполнения такого проекта не будет.

Если же рассмотреть тот же самый проект, но критерием его завершения считать выполнение программы пробных продаж, то, естественно, что непосредственно реализация этого проекта уже принесет первую прибыль.

В любом случае можно сказать, что основная цель реализации проектов развития – это увеличение потенциала компании. Причем это будет выражаться в том, что в будущем либо будет увеличена доходная часть компании, либо уменьшена расходная. Правда, эти изменения могут произойти уже за рамками проекта, хотя опять-таки нужно отметить, что многое зависит от того, где провести черту – то есть определить момент завершения проекта.

Рассмотрим текущие проекты.

Итак, первый тип проекта (текущие проекты) связан с тем, как в компании организована текущая деятельность: на процессной или проектной основе. Основные отличия всех типов проектов от бизнес-процессов заключается в том, что проект носит ограниченный во времени характер, имеет четко выраженную цель.

Бизнес-процесс может повторяться долго, а проект это разовое действие, то есть проект более уникален, чем бизнес-процесс. Хотя, конечно же, и проекты могут быть более-менее типовыми. Кроме того, фаза планирования и контроля у бизнес-процессов значительно меньше по времени, чем фаза реализации. У проектов фазы планирования и контроля могут быть сопоставимы с фазой исполнения.

Следует отметить, что в последнее время в компаниях наблюдается тенденция стирания отличий между бизнес-процессами и проектами. То есть бизнес-процессы становятся все более уникальными, а проекты наоборот движутся в сторону стандартизации. Тем не менее, такое отличие есть, поэтому при внедрении и использовании системы управления следует разделять эти два типа объектов, так как принципы управления бизнес-процессами и проектами отличаются.

На текущих проектах компания зарабатывает прибыль, поэтому эти проекты в отличие от проектов развития связаны с текущей операционной деятельностью и они влияют на прибыль и рентабельность компании в краткосрочном периоде. Все, конечно же, зависит от специфики деятельности компании и от сроков реализации. Ведь в некоторых компаниях проекты

развития могут длиться несколько месяцев, поэтому финансовый результат от таких проектов будет виден при планировании на год. Есть такие компании, у которых текущие проекты могут длиться больше года, но, тем не менее, это текущие проекты, т.к. компания на них зарабатывает прибыль. Поэтому срок реализации проекта не является четким критерием деления проектов на текущие и развития.

Когда на практике организация текущей деятельности компании делится на процессную и проектную, то нужно четко понимать, что в этой, также как и в любой другой классификации, есть определенная доля условности. На самом деле в последнее время, как уже отмечалось, наблюдается такая тенденция, что грань между процессной и проектной деятельностью становится все более размытой.

Рассмотрим проекты развития.

Проекты развития предназначены для увеличения потенциала компании, который должен позволить в будущем заработать больше прибыли и увеличить стоимость компании. Для эффективного управления инвестициями, необходимо выделять конкретные проекты развития и управлять ими с помощью инвестиционных бюджетов. Проекты развития должны составлять не менее 85-90% от общей суммы инвестиций. Понятно, что не все инвестиционные затраты обязательно нужно рассматривать как проекты развития.

Для более четкой идентификации проектов развития в компании должны быть разработаны соответствующие критерии. Окончательное решение о том, присваивать ли определенной работе статус проекта развития должно приниматься на стратегическом комитете компании. В компании должен быть соответствующий регламент (например, Положение о проектах развития или Положение об управлении проектами), который определял бы всю последовательность действий по управлению проектами развития, начиная от инициации проекта до его завершения.

Следует отметить, что проекты развития могут быть двух типов:

- проекты развития бизнеса;
- проекты развития систему управления.

Проект развития бизнеса – проект развития, направленный на создание нового бизнес-направления или развитие бизнес-функций существующих бизнес-направлений (создание нового филиала, вывод нового продукта, выход на новый рынок, приобретение и ввод в эксплуатацию нового оборудования, строительство объекта производственно-хозяйственного назначения и т.д.).

Проект развития системы управления – проект развития, направленный на создание или развитие системы управления (постановка стратегического управления, постановка системы маркетинга, постановка бюджетирования и т.д.).

При этом и проекты развития бизнеса и проекты развития системы управления могут быть двух типов:

- типовые проекты;
- уникальные проекты.

С одной стороны проекты развития все являются уникальными, но с другой стороны в некоторых проектах может быть выделена общая часть. То есть в компании могут быть такие виды проектов развития, которые компания раньше никогда не выполняла, а могут быть и такие проекты развития, которые будут достаточно регулярно выполняться. Для стратегической деятельности регулярно означает хотя бы раз в год. Поэтому все такие проекты развития лучше заранее по возможности стандартизировать, естественно, там, где это возможно.

Что касается проектов развития бизнеса, то уникальными проектами как правило являются проекты связанные с созданием нового бизнес-направления.

Типовые проекты развития бизнеса – это проекты, связанные с развитием каких-то бизнес-функций в рамках уже действующих бизнес-направлений. Примерами таких проектов могут быть проекты по выходу в новый регион, по выводу нового продукта, по созданию филиала, по приобретению и вводу в эксплуатацию оборудования и т.д.

С проектами развития системы управления не все так более-менее четко как с проектами развития бизнеса. По логике все проекты развития системы управления должны быть уникальными для компании, поскольку они связаны с развитием функций управления.

Ведь вполне логично, что, например, каждый год компания выполняет такой проект развития бизнеса как вывод нового продукта, но было бы странным, если бы компания каждый год реализовывала какой-то один проект развития системы управления (внедрение системы стратегического управления, бюджетирование, управленческий учет, маркетинг, управление персоналом и т.д.). Эти проекты должны быть реализованы один раз, а уже в рамках текущей деятельности результаты данных проектов должны постоянно совершенствоваться.

Хотя, если речь идет о группе компаний, которая в будущем планирует развиваться за счет создания или приобретения других компаний, то проекты развития системы управления тоже могут быть более-менее типовыми (внедрение какой-то подсистемы управления в компании холдинга).

Таким образом, если вспомнить структуру описания компании в формате Положения об организационной структуре, то получается следующая логика:

- уникальные проекты развития бизнеса имеют отношения к направлениям деятельности компании (точнее говоря речь идет о создании нового направления деятельности);
- типовые проекты развития бизнеса имеют отношения к бизнес-функциям (к их развитию);
- проекты развития управления имеют отношение к функциям менеджмента (к их развитию).

Если система управления проектами внедряется не в отдельном предприятии, а в группе, то можно ввести еще дополнительную классификацию проектов развития, которая бы разделяла проекты развития на глобальные (для холдинга в целом) и локальные проекты развития, реализуемые в рамках

конкретного предприятия, при соответствующем контроле со стороны управляющей компании холдинга.

Таким образом, реализация инициатив по развитию компании может осуществляться с помощью методов проектного управления, что даст конечный результат в повышении эффективности использования ресурсов компании, ее возможностей, нахождения верного направления в управлении стратегией и изменениями фирмы.

2 Анализ деятельности предприятия ООО «Остин»

2.1 Общая характеристика организации ООО «Остин»

История развития предприятия ООО «Остин» началась в 1997 году, изначально оно называлось ООО «Торус». Основной деятельностью, на тот момент, являлась продажа спортивного инвентаря различных марок. Товар приобретался по договорам поставок с условиями отсрочки оплаты преимущественно у московских фирм-посредников. Весной 1999 года руководство фирмы приняло решение о расширении ассортимента и изменении сбытовой политики. Летом 1999 года открылся первый розничный магазин по продаже спортивной одежды, тренажеров, спортивного инвентаря и различных сопутствующих товаров. В начале своей деятельности упор делался на продажу товаров для спорта и активного отдыха. За четыре года своей работы из одного магазина компания выросла в крупную торговую сеть. Открылись новые магазины по всей России, включая Москву и Санкт-Петербург. В 2003 году руководством компании принято решение развивать новую розничную сеть, продвигая на рынок одноименную марку через собственные магазины. Стилистическое направление марки тоже было решено изменить и предложить покупателю более свободную, универсальную одежду для всей семьи. Таким образом, уже в январе 2004 г. открылся первый магазин одежды в стиле «casual». Сеть магазинов стремительно разрасталась, и далее руководство приняло решение о разделении торговых сетей. Одно направление продолжило работу в сфере товаров для спорта и отдыха, второе – в сфере одежды в стиле «casual».

Предприятие ООО «Остин» на данный момент является дивизионом и имеет региональную дивизионную структуру управления. В организационную структуру входят различные отделы, такие как отдел маркетинга, контрольно-ревизионный отдел, технический отдел, финансовый отдел, центр обучения и повышения квалификации, производственный отдел и многие другие. Все

отделы выполняют специфические функциональные задачи и разрабатывают рекомендации по работе розничной сети. Каждый дивизион подчиняется строго своему руководителю, но при этом постоянно получает рекомендации по руководству от центральной управляющей компании, данные рекомендации регламентируются и должны выполняться по определенной форме и в установленные сроки. Для более эффективной организации работы и выполнения функциональных задач все отделы взаимодействуют между собой и с дивизионами в меру своей компетенции.

Магазин «O'stin» г.Красноярск, расположен по адресу: Мира проспект 106, это один из розничных магазинов ООО «Остин». Основная продукция: одежда для мужчин и женщин.

Организационная структура ООО «Остин» представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура O'stin

Магазин имеет линейно-функциональную структуру управления. В линейной-функциональной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Ее достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие.

Стратегия управления финансово-хозяйственной деятельностью магазина ООО «Остин» направлена на оптимизацию издержек обращения путем увеличения производительности труда с целью обеспечения получения чистой прибыли и повышение рентабельности магазина.

Система менеджмента магазина решает следующие основные задачи:

1) разработка концепции организации финансовых отношений и управления финансами магазина ООО «Остин» (финансовой политики), обеспечивающей высокую доходность, защиту от риска, финансовую устойчивость;

2) определение основных направлений использования финансов на текущий период (финансовой тактики) и долгосрочного курса на перспективу (финансовой стратегии) с учетом внутренних и внешних условий деятельности магазина ООО «Остин»;

3) осуществление практических действий по привлечению, распределению и перераспределению и использованию финансовых ресурсов магазина ООО «Остин». В рамках этих действий происходит:

- управление основным капиталом (приобретением имущества, арендой и др.) и оборотными активами;

- финансовое обеспечение хозяйственных процессов за счет внешнего финансирования, самофинансирования, кредитования и осуществления соответствующих мероприятий;

- обеспечение финансовой устойчивости магазина ООО «Остин» и управление рисками, проведение в необходимых случаях финансового оздоровления;

- финансовое планирование;

- анализ финансовой деятельности магазина ООО «Остин» и контроль за финансовой дисциплиной.

Эффективность деятельности предприятия в современных условиях финансово-хозяйственной деятельности значительно определяется его деловой активностью. Высокий уровень деловой активности обусловлен широтой рынков сбыта продукции, товара, деловой репутацией, уровнем реализации планов по основным направлениям хозяйственной деятельности, оптимальной системой расходования ресурсов и стабильностью экономического роста предприятия.

Показатели деловой активности определяют эффективность и оптимальность расходования средств, а также имеют большой вес для установления уровня финансового положения предприятия, так как отражают скорость преобразования производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также определяют срок погашения кредиторской задолженности предприятия.

Главной целью деятельности ООО «Остин» является получение наибольшей прибыли, максимально возможной в конкретных условиях, продвижение торговой марки на розничном рынке и повышение прибыльности предприятия только тогда, когда вся продукция будет реализована полностью на самых выгодных условиях, эту цель можно будет считать достигнутой.

Задача не из легких, но вполне решаемая. Для ее выполнения в магазине ООО «Остин» создан отдел продаж.

У данной структурной единицы следующие основные функции:

- изучение возможного рынка сбыта;
- поиск выгодных акций;
- предложение и заключение договоров на поставку;
- реализация продукции.

Основной в этом списке считается реализация продукции, или, иными словами, вопросы сбыта. Поэтому сбытовая политика является основополагающей для решения поставленных задач. Ее разработка очень важна для любой организации, будь то производство, торговля или сфера услуг. Каждая из них старается привлечь пристальное внимание к своему товару (услуге) наибольшего числа потребителей и продать его с максимальной выгодой для своего предприятия. Сбытовая политика отражает ближайшие и долгосрочные перспективы, дает им оценку и определяет основные пути.

Миссия компании: дать людям возможность выразить собственный стиль через удобную, современную, функциональную и качественную одежду. Позиция компании на рынке: ООО «Остин» находится в среднем ценовом сегменте, что позволяет предоставлять покупателю оптимальное соотношение

цены и качества. В организации есть определенные ресурсы, которые помогают лидировать среди конкурентов. Эти преимущества складываются из основных элементов концепции компании: собственный бренд, собственный продукт, собственная сеть магазинов. Стратегия развития компании заключается в расширении сети магазинов и сохранении лидирующих позиций на рынке одежды casual в России.

Ассортимент предлагаемой продукции организацией ООО «Остин» достаточно широк. В таблице 2.1 представлены товарные группы и характер спроса на них.

Таблица 2.1 - Товарные группы ООО «Остин» за 2017 г.

№	Наименование продукта	Характер спроса	Удельный вес
1	Рубашки, футболки	Стабильный	28%
2	Джинсы, брюки	Стабильный	11%
3	Платья, юбки	Стабильный	13%
4	Аксессуары	Стабильный	15%
5	Нижнее белье	Стабильный	16%
2	Верхняя одежда	Сезонный	7%
3	Прочее	Стабильный	10%

Таким образом, рубашки и футболки являются основной ассортиментной позицией ООО «Остин».

Основными факторами, влияющими на спрос продукции O'stin являются:

- качество, индивидуальность, оригинальность;
- ценовая политика организации;
- деятельность конкурентов на рынке.

В качестве конкурентных преимуществ компании можно выделить:

- изучение и внимательный подход к каждому клиенту, в результате чего компания имеет серьезную клиентскую базу;
- возможность комплексного обслуживания клиентов за счет наличия товарного ассортимента.

Товарный ассортимент на предприятии ООО «Остин» формируется исходя из отчетов по реализации за предыдущие периоды с разбивкой по месяцам.

Поступление товаров от поставщиков в ООО «Остин», производится на основании заключённых с поставщиками хозяйственных договоров.

В договорах оговариваются: виды поставляемых товаров, коммерческие условия поставки, количественные и стоимостные показатели материальных и порядок расчётов (условия платежей).

Со всеми поставщиками ООО «Остин» действует система отсрочки платежа от 7 до 21 дня, что является положительным моментом.

За приемку товара отвечает администратор магазина.

При поставке администратор проверяет сопроводительные документы, счет-фактуру, товарную накладную, сертификаты на алкогольную продукцию.

Так же администратор проверяет товар на наличие брака, боя, количества и качества.

При обнаружении недостатков в товаре, при приемке, оформляется возвратная накладная на товар.

Торгово-технологический процесс в магазине можно подразделить на три основные части:

- операции с товарами до предложения их покупателям;
- операции непосредственного обслуживания покупателей;
- дополнительные операции по обслуживанию покупателей.

На качество торгового обслуживания существенное влияние оказывают операции с товарами до предложения их покупателям. К ним относят:

- разгрузку транспортных средств;
- доставку товаров в зону приемки;
- приемку товаров по количеству и качеству;
- доставку товаров в зону хранения, подготовки к продаже или
- непосредственно в торговый зал (в зависимости от степени готовности их к продаже);

- хранение товаров; подготовку товаров к продаже;
- перемещение товаров в торговый зал; выкладку товаров на торговом оборудовании.

Для того, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания покупателей, необходимо постоянно изучать спрос, который служит основанием для составления заявок на завоз товаров. Работники магазина обязаны обеспечить квалифицированную приемку поступивших товаров. В магазине должны быть созданы все условия для рационального хранения товаров и подготовки их к продаже. Существенно облегчается процесс непосредственного обслуживания покупателей, если товары надлежащим образом подготовлены к продаже, рационально подобран их ассортимент и они правильно размещены в торговом зале.

Наиболее ответственную часть торгово-технологического процесса в магазине ООО «Остин» составляют операции непосредственного обслуживания покупателей, к которым относятся:

- встреча покупателя;
- предложение товаров;
- отбор товаров покупателями;
- расчет за отобранные товары;
- оказание покупателям дополнительных услуг.

2.2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО «Остин»

Основные экономические показатели деятельности ООО «Остин» приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Остин» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %		
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2017 г. к 2015 г.
Средняя величина активов предприятия, тыс. руб.	1870,5	2830	4102	151,3	144,9	219,3
Численность персонала, человек	10	15	12	150,0	80,0	120,0
Рентабельность, %	3,62	4,6	5,5	127,1	119,6	151,9
Выручка, тыс. руб.	12711	20930	28761	164,7	137,4	226,3
Себестоимость, тыс. руб.	10813	18293	25270	169,2	138,1	233,7
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1243	1501	1580	120,8	105,3	127,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	655	1136	1911	173,4	168,2	291,8
Итого доходов, тыс. руб.	12731	21021	28799	165,1	137,0	226,2
Итого расходов, тыс. руб.	12271	19057	27208	155,3	142,8	221,7
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	460	964	1591	209,6	165,0	345,9
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	368	771	1273	209,5	165,1	345,9
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,851	0,874	0,879	102,7	100,5	103,3

В таблице 2.2 рассмотрены основные экономические показатели деятельности ООО «Остин» за 2015-2017 гг., а так же приведены темпы роста этих показателей.

Активы предприятия за 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличились на 44,9 %, что оценивается положительно. Активы увеличились, за счет того, что организация наращивала объемы производства.

Но рассмотрение активов без сопоставления с изменением финансовых результатов даёт мало информации.

В целом, финансово-хозяйственную деятельность организации, можно характеризовать в 2015-2017 гг. как рентабельную.

Анализ отчетности характеризуется размещением и использованием средств и источниками их формирования. От того, каким имуществом располагает организация, в какие активы вложен капитал, и какой доход они

ему приносят, в значительной степени зависит финансовое состояние организации и ее устойчивость.

Таким образом, темп роста затрат превышает темп роста выручки, что является отрицательной тенденцией и говорит о превышении темпов роста цен на ресурсы по сравнению с темпами роста цен на продукцию организации.

Опережение темпа роста затрат привело к увеличению затрат на 1 руб. выручки.

Увеличение затрат на 1 рубль товарной продукции в 2017 г. на 0,05 коп. (+0,5%) по сравнению с 2016 г., и на 0,028 (+3,3%) по сравнению с 2015 г. означает соответствующее уменьшение прибыли на 1 рубль товарной продукции.

Необходимо, чтобы темпы роста объема продаж опережали темпы роста затрат, т.е. затраты на 1 руб. реализованной продукции снижались. Но, при этом темпы роста себестоимости не превышают темпы роста прибыли от продаж, что положительно характеризует деятельность организации.

За 2017 г. ООО «Остин» получило чистую прибыль в размере 1273 тыс. руб., что в 3,5 раза больше чистой прибыли 2015 г. – это значительно повлияло на финансовое положение организации.

Таким образом, выручка от реализации в 2016 г. увеличилась на 64,7%, в 2017 г. – на 37,4%. Увеличение выручки свидетельствует об увеличении эффективности деятельности организации.

Для более детальной оценки деятельности ООО «Остин» рассчитаем коэффициенты финансовой устойчивости в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Остин» за 2015 - 2017 гг.

Показатели	Нормативное значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %		
					2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2017 г. к 2015 г.
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$K_{з/с} < 1$	1,57	0,52	0,4	33,1	76,9	25,5
Коэффициент финансирования	$Kф > 1$	0,6	1,9	2,5	316,7	131,6	416,7
Коэффициент маневренности собственных средств	$K_{мск} > 0,5$	0,7	0,8	0,8	114,3	100,0	114,3
Коэффициент финансовой устойчивости	$Kф.у. < 0,8-0,9$	0,4	0,66	0,7	165,0	106,1	175,0
Коэффициент автономии	$Kа > 0,5$	0,39	0,66	0,71	169,2	107,6	182,1

В таблице 2.3 представлен расчет различных коэффициентов финансовой устойчивости за 2015-2017 гг.

Таким образом, за рассматриваемый период лишь коэффициент маневренности средств находился в пределах нормы в 2015 г. Остальные показатели соответствуют нормативному значению только в конце 2016 г. Но, по динамике показателей за 2016 г. появились положительные изменения.

Так, уменьшился коэффициент соотношения заемных и собственных средств, составив к концу 2016 г. - 0,52.

Коэффициент финансирования составляет 1,9 в 2016 г., что соответствует нормативному значению, следовательно, у организации преобладают собственные средства, она является финансово независимым.

Коэффициент финансовой устойчивости не соответствует норме в 2015 г. – 0,4, в 2016 г. - 0,6. Наблюдается тенденция увеличения финансовой устойчивости в 2017 г. - 0,7.

В ООО «Остин» коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования меньше норматива в 2015 г., а в 2016 г. соответствует норме. В 2017 г. он увеличился на 0,1, что свидетельствует об обеспеченности ООО «Остин» собственными оборотными средствами.

Из всего вышесказанного следует, что ООО «Остин» не использует долгосрочные кредиты и займы. Наблюдается увеличение коэффициента финансовой устойчивости и коэффициента финансирования. Последний увеличился с 0,6 в начале анализируемого периода до 2,5 к концу периода (на 316,7% в 2017 г. по сравнению с 2015 г.).

В таблице 2.4 рассчитаем основные показатели рентабельности ООО «Остин»

Таблица 2.4 - Показатели рентабельности О'stin за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %		
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2017 г. к 2015 г.
Рентабельность продаж, %	5,2	5,4	6,64	103,8	123,0	127,7
Общая рентабельность, %	3,62	4,6	5,5	127,1	119,6	151,9
Валовая рентабельность, %	14,9	12,6	12,14	84,6	96,3	81,5
Рентабельность активов, %	24,6	34,06	38,8	138,5	113,9	157,7
Рентабельность собственного капитала, %	58,4	63,5	56,06	108,7	88,3	96,0
Рентабельность реализованной продукции (затратоотдача), %	5,4	5,7	7,11	105,6	124,7	131,7

В таблице 2.4 рассчитаны показатели рентабельности ООО «Остин» за 2015-2017 гг. Рентабельность продаж, характеризует размер прибыли на рубль

объема реализованной продукции. С 2015 по 2017 г. рентабельность продаж увеличилась с 5,2 до 6,64 % (на 27,7%), что говорит о том, что финансовый результат работы ООО «Остин» положительный и с каждым годом прибыль организации возрастает.

Валовая рентабельность характеризует размер валовой прибыли на единицу выручки. На отчетную дату по сравнению с другими периодами ООО «Остин» получил 12,14 копеек валовой прибыли на единицу выручки.

Рентабельность реализованной продукции (затратоотдача) показывает, сколько прибыли от продаж приходится на один рубль полных затрат. За отчетный период 7,11 коп. прибыли от продаж приходится на один рубль вложенных затрат. Показатель имеет тенденцию к увеличению.

Показатели деловой активности магазина ООО «Остин» (в днях) представлены в таблице 2.4.

Отраженные в таблице, показатели деловой активности определяют за какое количество дней, происходит оборот того или иного актива или источника формирования имущества магазина ООО «Остин».

Из таблицы 2.4 видно, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом значительная часть показателей оборачиваемости магазина возросла, таких как: продолжительность оборота активов, оборачиваемость оборотных активов, продолжительность оборота запасов и затрат, продолжительность оборота текущих активов, оборачиваемость дебиторской задолженности и др.

Значительная часть показателей оборачиваемости магазина ООО «Остин» в 2017 году по сравнению с 2016 годом также выросла, таких как: продолжительность оборота активов, оборачиваемость оборотных активов, продолжительность оборота запасов и затрат, продолжительность оборота текущих активов, оборачиваемость кредиторской задолженности и др. Рост времени оборачиваемости является отрицательной динамикой для магазина. Но следует обратить внимание на рост выручки, который благоприятствует понижению периода оборачиваемости. За 2017 год выручка от реализации магазина ООО «Остин» увеличилась на 37,4%.

Таблица 2.5 - Показатели деловой активности Магазина ООО «Остин» (в днях)
за 2015-2017 годы

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютн. изм.	
				2016 г. / 2015 г.	2017 г. / 2016 г.
1. Продолжительность оборота активов, дней	285,43	293,81	309,36	8,38	15,55
2. Продолжительность оборота основных средств, дней	78,67	75,02	60,99	-3,65	-14,03
3. Оборачиваемость оборотных активов, дней	203,46	215,68	245,61	12,22	29,93
4. Продолжительность оборота запасов и затрат, дней	126,76	168,54	222,66	41,78	54,12
5. Продолжительность оборота текущих активов, дней	203,46	215,68	245,61	12,22	29,93
6. Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	84,29	85,57	80,83	1,28	-4,74
7. Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней	90,64	117,53	162,50	26,89	44,97
8. Продолжительность оборота собственного капитала, дней	51,73	51,80	53,99	0,07	2,19
Расчет чистого цикла					
1. Оборачиваемость материальных запасов, дней	111,82	143,28	181,38	31,46	38,10
2. Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	84,29	91,68	80,42	7,39	-11,26
3. Оборачиваемость прочих оборотных активов, дней	0,00	0,00	0,00	-	-
4. Затратный цикл, дней	196,11	234,96	261,80	38,85	26,84
5. Оборачиваемость кредиторской и задолженности, дней	90,64	149,62	192,41	58,98	42,79
6. Оборачиваемость прочих краткосрочных обязательств, дней	0,00	0,00	1,88	0,00	1,88
7. Цикл торговой деятельности, дней	90,64	149,62	194,29	58,98	44,67
8. Чистый цикл, дней	105,47	85,34	67,51	-20,13	-17,83

Продолжительность оборота активов в 2016 году составляла 293,81 дней, что на 8,38 дней больше чем в 2015 году. В 2017 году отдача активов повысилась до 309,36 дней. Показатель увеличился в абсолютном выражении на 15,55 дней, что является отрицательной тенденцией для магазина O'stin.

Продолжительность чистого цикла исчисляется, как разница между кредитным и затратным циклами, и показывает насколько оптимально построено финансирование производства на предприятии.

Длительность затратного цикла определяется как суммарная продолжительность оборота текущих активов, за минусом длительности оборота денежных средств и показывает время, которое нужно для реализации полноценного процесса производственной деятельности.

Чем больше значение показателя оборачиваемости затратного цикла (в днях), тем значительнее средств нужно предприятию для осуществления производственной деятельности.

В свою очередь длительность оборота текущих пассивов является кредитным циклом. Чем длиннее кредитный цикл по времени, тем лучше предприятие реализует возможность финансирования производственной деятельности за счет непосредственных участников цикла производства.

Как видно из таблицы 2.5, в 2017 году по сравнению с 2016 годом, продолжительность затратного цикла увеличилась на 26,87 дней, что при прочих равных факторах может указывать на негативную динамику для магазина O'stin.

Длительность цикла торговой деятельности магазина O'stin в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 44,67 дней.

Таким образом, финансово – хозяйственную деятельность организации, можно характеризовать в 2015– 2017 гг. как прибыльную и рентабельную.

2.3 Исследование существующей системы управления процессом обслуживания покупателей в магазине

Стандарты обслуживания клиентов – элемент корпоративной культуры, представляющий собой правила взаимодействия персонала с клиентом. Это

неотъемлемый аспект эффективной работы магазина, фундамент, на основе которого строится качественное обслуживание магазинов.

В магазине ООО «Остин» существуют стандарты работы с покупателем, которые представлены на рисунке 2.2.

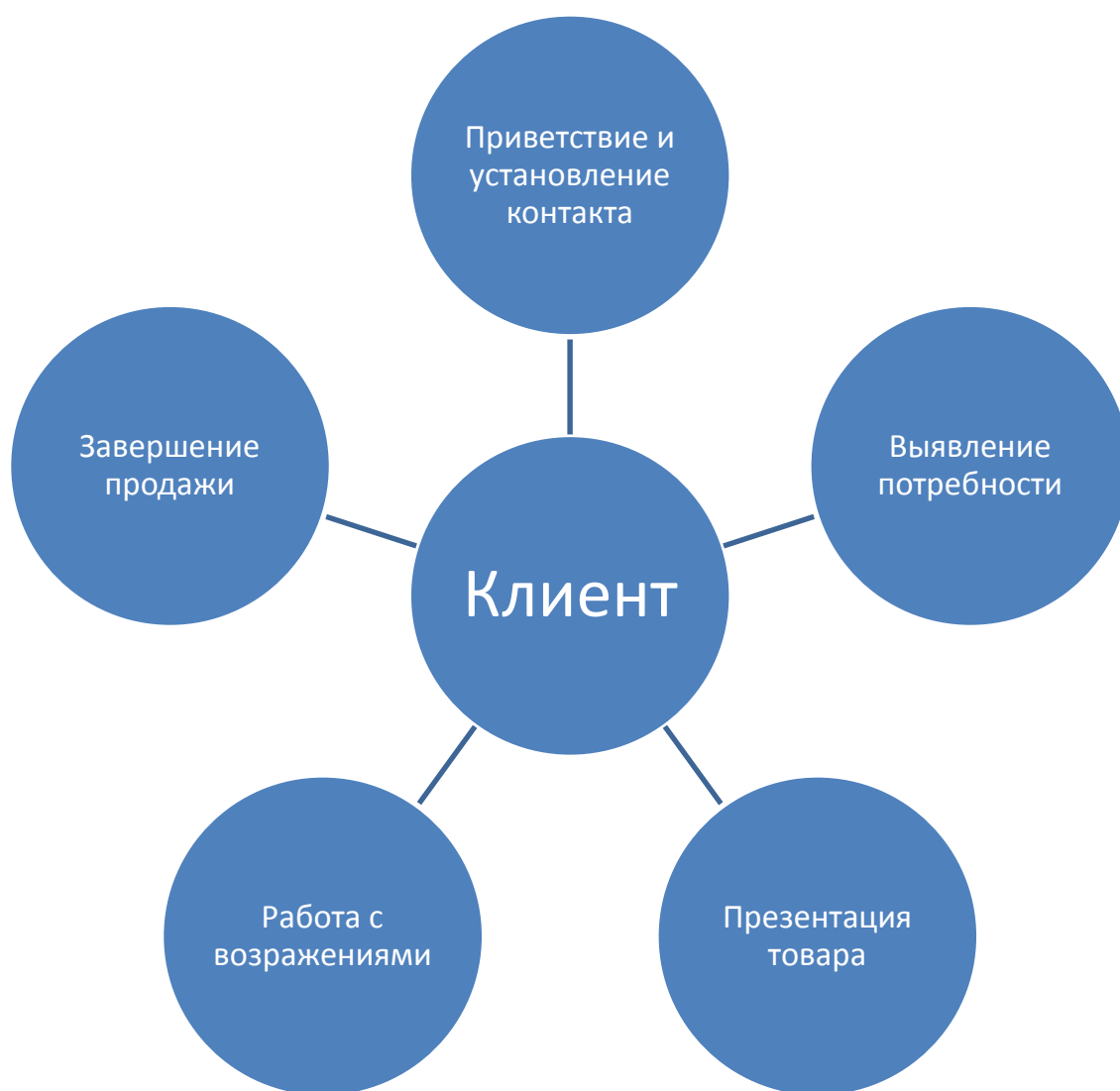


Рисунок 2.2 – Стандарты работы с покупателем

Приветствие и установление контакта:

- установление зрительного контакта;
- приветствие клиента, как только он зашел в магазин;

- улыбка;

Выявление потребности:

- использование открытых и альтернативных вопросов;
- больше слушать, чем говорить;

Презентация товара:

- описание характеристики товара;
- описание дополнительных и уникальных качествах товара;
- уточнение, соответствует ли данный товар запросу и потребностям клиента;
- предложение сопутствующих товаров, которые дополняют покупку;

Работа с возражениями:

- выслушать возражения;
- использование специальной техники отработки возражения;

Завершение продажи:

- предложить дополнительные товары
- рассказать о способах ухода и правилах эксплуатации
- пояснить, где находится касса
- попрощаться с клиентом и поблагодарить за покупку

Мероприятия, которые существуют на сегодняшний день в ООО «Остин»:

- различные акции;
- реклама на баннерах магазина, в социальных сетях, ТВ;
- заполнение анкет на получение бонусной карты;
- автоматические рассылки по sms, на электронную почту;
- бонусы в честь дня рождения;
- сезонные распродажи;
- предложение заполнения анкеты на кассе, по завершению покупки.

На следующем этапе был произведен опрос для оценки обслуживания клиентов, анкета опроса представлена в приложении А.

Итак, анкеты были предложены заполнить покупателям на кассе.

На первый вопрос, «Устраивает ли Вас качество обслуживания», были получены следующие данные (рисунок 2.3).

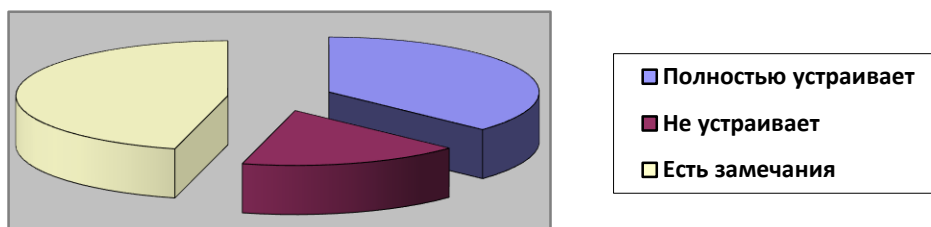


Рисунок 2.3 - Результаты анкетирования

Итак, согласно опросу потребителей в магазине ООО «Остин» - 37% опрошенных устраивает процесс обслуживания в магазине, у 46% имеются замечания по обслуживанию и лишь 17% не довольны процессом обслуживания.

На вопрос: «Какие замечания у Вас имеются» ответы посетителей распределились следующим образом:

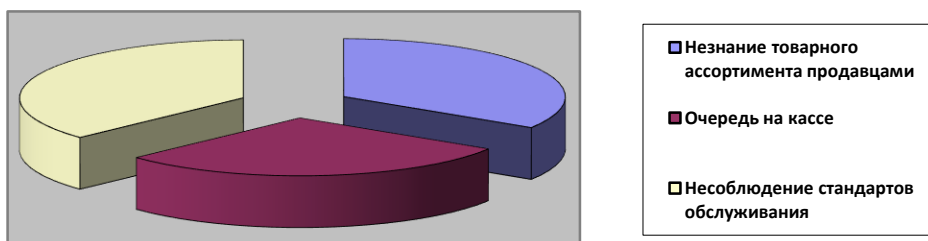


Рисунок 2.4 – Распределение ответов о замечаниях по обслуживанию

Итак, 34% опрошенных не устраивает незнание товарного ассортимента продавцами, 29% - очередь на кассе, 37% - несоблюдение стандартов обслуживания.

Далее исследуются предпочтения покупателей о выборе магазина. Результаты опроса представим на рисунке 2.5.

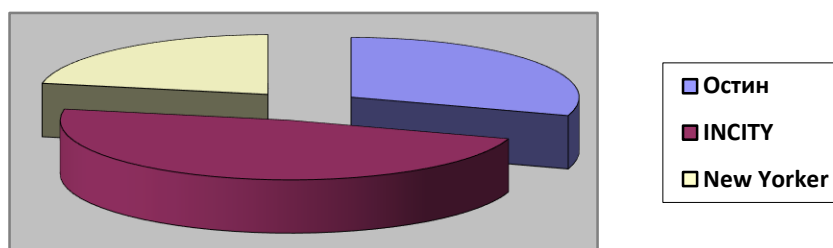


Рисунок 2.5 - Предпочтения покупателей о выборе магазина

Итак, согласно данной диаграммы 48% опрошенных предпочитают посещать магазин INCITY, 22% магазин New Yorker и 30% предпочитают посещать ООО «Остин».

Так же был проведен опрос об эффективности проводимых акций на товар. В ООО «Остин» согласно проводимых исследований устанавливаются скидки и акции, но перед этим проводится исследование о возможности приобретения данного товара.

В ходе опросов в ООО «Остин» используется следующая шкала отношений покупателя к возможности для него купить данный товар при заданном уровне цены:

- «Непременно куплю»;
- «Возможно, куплю»;
- «Скорее всего, не куплю»;
- «Не куплю ни в коем случае».

Ответы на данные вопросы о готовности купить товар по заданной исследователем цене существенно зависят от того, насколько хорошо покупатели знакомы с ценами конкурирующих товаров и каковы свойства и цены тех конкурирующих товаров, которые будут доступны покупателю на данном рынке в момент фактических продаж исследуемого товара.

И все же проведение подобных опросов можно считать целесообразным. Они полезны тем, что дают возможность:

- 1) нащупать диапазон приемлемых цен для исследуемого продукта;
- 2) выявить изменения в чувствительности покупателей к ценам в различных географических пунктах или во времени (при сохранении неизменными прочих условий продаж).

На рисунке 2.6 представим результаты обработки анкет по проведенному опросу.

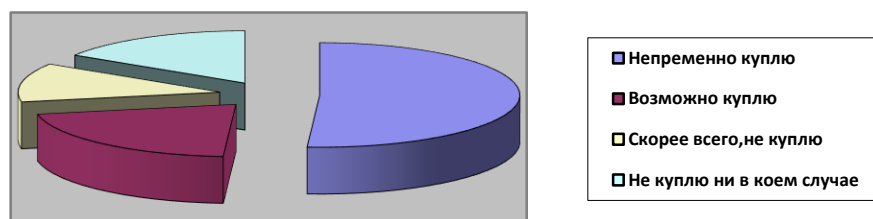


Рисунок 2.6 - Распределение ответов о возможности покупки товара в магазине ООО «Остин»

Итак, согласно рисунку, опрошенных 51% - хотят купить непременно данный товар, 21% - ответили что возможно купили бы, 12% опрошенных сомневаются, 16% - не купили бы не в коем случае.

Таким образом, согласно проведенному исследованию, можно сделать вывод, что в магазине ООО «Остин» цены устраивают потребителей, но их не устраивает несоблюдение стандартов обслуживания со стороны продавцов, улучшение качества обслуживания позволило бы в магазине привлечь новых

клиентов и увеличить выручку предприятия. Систему управления с покупателями необходимо совершенствовать. Данное мероприятие мы подробно рассмотрим в следующей главе.

3 Разработка проекта по совершенствованию взаимоотношений с покупателями в ООО «Остин»

3.1 План реализации проекта

Итак, самый продолжительный этап, это запуск проекта.

Качественное обслуживание покупателей является одной из ведущих составляющих во взаимоотношениях с покупателями. Ведь благодаря данному фактору во многом определяется ее конкурентоспособность. Совершенствование организацией взаимоотношений с клиентами приводит к необходимости в компаниях уделять больше внимания данному направлению.

Так, стандарты обслуживания клиентов должны рассматриваться в качестве структурной единицы корпоративной культуры предприятия, что позволит найти эффективные подходы к их формированию и внедрению.

Обслуживание клиентов, как составляющую корпоративной культуры, можно проследить в качестве разновидности социальной культуры в общем. Именно поэтому ядром этой самой культуры должна выступать некоторая система ценностей, которая, в свою очередь, определяется представлением о нормах, стандартах и правилах, что подразумевает обязательное их соблюдение в организации.

Однако необходимо помнить, что для правильного поведения персонала совершенно недостаточно только установить определенные нормы, правила и стандарты. Нужно также сформировать некую ценностную базу, задающую обобщенное направление работы организации в данном секторе, а принятые нормы будут отвечать за его конкретизацию.

Таким образом, обслуживание клиентов выступает определенным компонентом в корпоративной культуре компании. Оно является проявлением господствующих там ценностей и задает конкретные нормы поведения. Поэтому под стандартами обслуживания необходимо понимать правила и нормы поведения, считающиеся организацией обязательными к выполнению в

процессе работы с клиентами. Исходя из сказанного выше, можно отметить, что организация может осуществлять обслуживание клиентов либо «спонтанно», либо с реализацией определенных требований.

При этом компания, работающая без стандартов, будет очень зависеть от определенных людей, сотрудников, а также от их настроения и поведения самого клиента. А на предприятии, где обслуживание осуществляется на основании определенных правил, будет прослеживаться некоторая манера общения, т.е. концепция поведения с клиентом.

Качество обслуживания клиентов определяется стандартизированными параметрами поведения, основными из которых являются:

- мимика и жесты;
- лексика и речевые формулы;
- проксемика, которая выражается в соблюдении необходимого расстояния, на котором сотрудник должен общаться с клиентом;
- внешний вид сотрудника (одежда, макияж и украшения);
- скорость и время обслуживания;
- обеспечение безопасности в процессе общения.

Содержание стандартов обслуживания определяется некоторыми внутренними и внешними факторами функционирования организации. Эффективность их зависит от осознанности и учета факторов при разработке этих стандартов.

Итак, предлагается организовать тренинг для торгового персонала.

Предполагается, что данный тренинг позволит увеличить поток покупателей, что в свою очередь приведет к увеличению выручки в магазине.

Целью проекта по совершенствованию системы взаимоотношений с клиентами является повышение эффективности работы персонала.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

Нанять специальнообученного человека для проведения тренингов, который обучит персонал не только стандартам обслуживания работы с клиентами, но и повышению количества продаж и увеличению чека.

Ввести оценку результатов в виде тестирования, после каждого тренинга.

3.2 Описание проекта

Основной частью проекта является создание команды, которая будет отвечать за проведение тренингов. За этим будет стоять управляющий магазином ООО «Остин» и специально обученный человек.

Будет проведено собеседование и будет подбираться специальный кандидат, подходящий на эту должность.

Тренинги будут нескольких типов:

1. Тренинг, который выработает и улучшит уровень профессиональных навыков сотрудника.
2. Тренинг управления (поможет развить лидерские способности, сплотить коллектив вокруг одной цели).
3. Тренинг для успешной работы в команде (развитие коммуникативных навыков, умение эффективного общения в группе, нахождение решения проблем и конфликтов в коллективе).
4. Психологический тренинг, чтобы повысить самооценку членов группы, придать уверенность в себе, побороть страхи, комплексы (подобный тренинг способствует личностному и профессиональному росту)

В завершении будет проведена оценка результата в виде теста для анализа усвоения данного мероприятия.

Таблица 3.1 Общие сведения о проекте

Цели проекта	Главной целью разрабатываемого проекта является совершенствование взаимоотношений с клиентами
Сроки реализации проекта	01.07.18-01.12.18
Фазы жизненного цикла проекта	1)Формирование концепции; 2) Разработка проекта; 3) Реализация ; 4) Завершение проекта
Заказчик проекта	ООО «Остин»
Конечный продукт проекта	Новые стандарты взаимодействия с клиентами
Заинтересованные стороны	- управляющий заинтересован в повышении качества обслуживания клиентов со стороны работников магазина, так же в увеличении прибыли - клиенты также заинтересованы в проекте, так как в результате проекта повысится качество обслуживания
Организационные результаты	Повышение качества обслуживания персонала Увеличение прибыли

Оценка затрат

Заработная плата тренера в месяц составляет 30000 рублей. Общая сумма затрат составляет 150000 рублей.

Риски проекта

Риском проекта может являться увольнение обученных сотрудников, отсутствие интереса с их стороны, низкая квалификация сотрудников.

3.3 Экономический эффект от реализации проекта

Планируется, что после применения мероприятий увеличится поток клиентов, а так же выручка магазина на 30%, в таблице 3.2 представим расчет экономического эффекта.

Таблица 3.2 - Расчет экономического эффекта

Показатели	2017 г.	План	Изменение
Выручка, тыс. руб.	28761	37389	8628
Себестоимость, тыс. руб.	25270	31452	6182
Валовая прибыль, тыс. руб.	3491	5937	2446
Затраты на мероприятия, тыс. руб.	0	1095	1095
Валовая прибыль после внедрения мероприятий, тыс. руб.	3491	4842	1351

Таким образом, мы видим, что произойдет увеличение выручки на 8628 тыс. руб., себестоимость увеличится на 6182 тыс. руб., Вследствие чего прибыль предприятие получит дополнительную прибыль в размере 1351 тыс. руб., следовательно, мероприятия эффективны.

Таким образом, в результате осуществления рекомендаций по совершенствованию системы управления процессом обслуживания покупателей в ООО «Остин» произойдет повышение эффективности всей деятельности ООО «Остин».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Взаимоотношения с клиентами на любом предприятии основано на клиентно-ориентированности. Необходимо понимать стратегический характер клиентно-ориентированности, т.к. организация, которая учитывает интересы клиента, стремится именно к долгосрочным отношениям с ним, при этом не учитывает оперативной и тактической выгоды. Несмотря на свою распространенность, понятие клиентно-ориентированности не имеет однозначного научного определения.

Понятие клиентно-ориентированности активно входит в научный оборот, что предопределено изменяющейся практикой хозяйственных отношений. Основываясь на теоретическом анализе, можно выделить следующие известные определения клиентно-ориентированности. «Клиентно-ориентированный подход - это стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей».

Магазин «O'stin» г.Красноярск, расположен по адресу: Мира проспект 106, это один из розничных магазинов ООО «Остин». Основная продукция: одежда для мужчин и женщин.

. Таким образом, согласно проведенному исследованию, можно сделать вывод, что в магазине ООО «Остин» цены устраивают потребителей, но потребители предпочитают более широкий ассортимент, при этом предоставление скидок и акций и увеличение качества обслуживания позволило бы в магазин ООО «Остин» привлечь новых клиентов и увеличить выручку предприятия.

Качественное обслуживание покупателей является одной из ведущих составляющих во внешних отношениях организации. Ведь благодаря данному фактору во многом определяется ее конкурентоспособность.

Совершенствование организацией взаимоотношений с клиентами приводит к необходимости в компаниях уделять больше внимания данному направлению.

Так, стандарты обслуживания клиентов должны рассматриваться в качестве структурной единицы корпоративной культуры предприятия, что позволит найти эффективные подходы к их формированию и внедрению.

Обслуживание клиентов, как составляющую корпоративной культуры, можно прослеживать в качестве разновидности социальной культуры в общем. Именно поэтому ядром этой самой культуры должна выступать некоторая система ценностей, которая, в свою очередь, определяется представлением о нормах, стандартах и правилах, что подразумевает обязательное их соблюдение в организации.

Однако необходимо помнить, что для правильного поведения персонала совершенно недостаточно только установить определенные нормы, правила и стандарты. Нужно также сформировать некую ценностную базу, задающую обобщенное направление работы организации в данном секторе, а принятые нормы будут отвечать за его конкретизацию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч.1 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч.1 [Электронный ресурс] : федер. закон от 31.07.1998 N 146-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. О защите прав потребителей. [Электронный ресурс]: закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации. [Электронный ресурс]: федер. закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Алехно В.В. Тенденции развития концепции системы управления взаимоотношений с клиентами (CRM-системы) в России [Электронный ресурс] / В. В. Алехно // Nauka-rastudent.ru,- 2016. - № 04 (028) - Режим доступа. - <http://nauka-rastudent.ru/28/3356/>
7. Абакумова О.Г. Управление качеством: Конспект лекций / О.Г. Абакумова. - М.: А-Приор, 2012. - 128 с.
8. Агарков А.П. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков. - М.: Дашков и К, 2016. - 208 с.
9. Аристов О.В. Управление качеством: Учебник / О.В. Аристов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 224 с.

10. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест; пер. с англ. С. Панфилова и Н. Брагиной; под ред. П. Миронова; Стокгольм. шк. экономики. - 3-е изд. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 760 с.
11. Валеви́ч Р.П. Управление качеством товаров и услуг: учебное пособие / Р.П. Валеви́ч, О.Б. Пароля. – Минск: БГЭУ, 2016. – 301 с.
12. Вертакова Ю.В. Исследование социально–экономических и политических процессов: учебное пособие / Ю.В. Вертакова, О.В. Согачева. – М.: КноРус, 2014. – 336 с.
13. Волков О.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА–М, 2015. – 534 с.
14. Гордейко С. Г. Контроль качества обслуживания как часть управления клиентским портфелем / С. Г. Гордейко // Клиентинг и управление клиентским портфелем. - 2014. - № 3 (07).
15. Доан М.Л. Актуальные проблемы взаимодействия с клиентами и пути их решения / М.Л. Доан // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. - 2016. - № 1-2 (11). - С. 53-58.
16. Кожевникова С.Ю. Эффективные инновационные механизмы коммерческой деятельности для обеспечения клиенто-ориентированности розничной торговли и общественного питания / С.Ю. Кожевникова, Е.В. Чернорез // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2016. - № 38. - С. 148-154.
17. Корокошко Ю.В. Формирование и развитие клиентского капитала промышленного предприятия / Ю. В. Корокошко, М. И. Вишнякова // Системное управление. - 2015. - № 2 (23). - С. 16.
18. Кузнецов Ю.В. Менеджмент: учебник / Под ред. Ю.В. Кузнецова. – СПб.: Экономика, 2016. – 504 с.
19. Куприянов А.С. Товароведение. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 412 с.

20. Лельевелд Х., Кулев Д.Х. Пищевая безопасность: научный подход // Стандарты и качество. – 2016. - №2. – С. 26-31.
21. Моисеева Н. К. Трансформация бизнеса в условиях рыночной нестабильности: монография / Н.К. Моисеева, Н. Гончарова, О. А. Марина; под ред. Н.К. Моисеевой. - Москва: ИНФРА-М, 2016. - 416 с.
22. Назарова О. А. Факторы, определяющие качество обслуживания в розничных торговых сетях / О. А. Назарова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 23. - С. 68-73.
23. Николаева Т.И. Прогрессивные технологии в розничной торговле и их эффективность / Т.И. Николаева // Современная наука: тенденции развития. - 2016. - № 12. - С. 139-144.
24. Райхельд Ф. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Ф. Райхельд, Р. Марки. - Москва, 2014. - 175 с.
25. Рувенный И.Я. Клиенто-ориентированный подход к развитию организации / И.Я. Рувенный // Альманах современной науки и образования. - 2016. - № 6 (96). - С. 132-135.
26. Сигова М.В. Формирование клиенто-ориентированной модели развития предприятий сферы услуг / М.В. Сигова // Журнал правовых и экономических исследований. - 2012. - №3. - С. 185-189.
27. Смирнов Ю. И. Клиенто-ориентированность как способ получения дополнительной прибыли / Ю.И. Смирнов. - Москва: ФЛИНТА, 2014. 176 с.
28. Толстоброва Н.А. Определение влияния клиенто-ориентированности отечественного бизнеса на развитие инновационной деятельности в России / Н. А. Толстоброва, Д. А. Толстобров // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. - 2016. - Т. 1. - С. 340-350.
29. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2016. - 232 с.

30. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество/ Дж. Шоул. - Москва: Альпина Пабlishер, 2014. 342 с.
31. Штыхно Д.Л. Применение методологии И. Адизеса в клиенто-ориентированном управлении разнообразием/ Д. Л. Штыхно, Ж. Б. Мусатова // Наука управления. - 2012. - № 2. - С. 63-65.
32. Якунаева С.Г. Доверие и клиенто-ориентированность как факторы успеха фирмы / С. Г. Якунаева, Ю. Е. Кошурникова // Фундаментальные исследования. - 2014. - № 6. - С. 971-975.
33. Яшина О.В. Клиенто-ориентированный менеджмент как новый этап развития стратегического продаж / О.В. Яшина // Маркетинг: от идей и замыслов - к реальной практике. - Саранск, 2014. - С. 15

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкетирование покупателя

Анкета

Личные данные :

1. ФИО _____
2. Пол м/ж
3. Дата рождения ____
4. Номер телефона _____
5. Адрес (город, район, улица) _____
6. Ваш e.mail _____

Вопросы:

1) Устраивает ли Вас качество обслуживания?

- Полностью устраивает
- Не устраивает
- Есть замечания

2) Какие замечания у Вас имеются:

- Незнание товарного ассортимента продавцами
- Очередь на кассе
- Несоблюдение стандартов обслуживания

3) Какой магазин одежды Вы предпочитаете:

- O'stin
- Incity
- New Yorker

4) Если в O'stin будет проводиться акция или скидка на товар, Ваши действия:

- Непременно куплю
- Возможно, куплю
- Скорее всего, не куплю
- Не куплю ни в коем случае

Напишите нам свое пожелание , предложение _____

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



подпись инициалы, фамилия

« 25 » июня 20 18 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию системы управления
взаимоотношениями с клиентами торгового предприятия ООО «Остин»

Руководитель

канд.техн.наук,доцент В.А. Курешов

Выпускник

Е.Д.Малая

Красноярск 2018